



PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

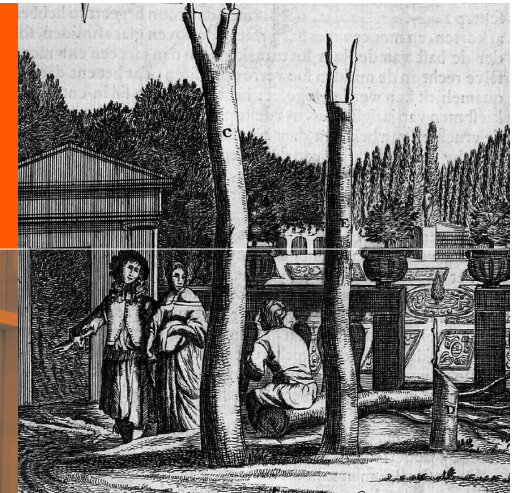
For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/112235>

Please be advised that this information was generated on 2017-12-06 and may be subject to change.

rechtstreeks 2012 nr 1

rechtstreeks 2012 - nr 1



de Rechtspraak

Raad voor de
rechtspraak

Recent verschenen

- 2011 – nr 4 Sharia(&)rechtspraak:
rechtsontwikkelingen in de moslimwereld & Nederland
- 2011 – nr 3 Blind vertrouwen:
de norm van rechterlijke integriteit
- 2011 – nr 2 Doe-het-zelf rechtspraak:
steun voor eigenrichting

Hoofdartikel De Proeftuin

Serie De fusie van gerechtshoven (deel 1)

De Proeftuin

Organiseren en verantwoorden door de strafrechter

De fusie van gerechtshoven (deel 1)

Een reflectie uit bedrijfskundig perspectief

Colofon

Rechtstreeks is een periodiek van de Raad voor de rechtspraak en richt zich op de praktijk en de ontwikkeling van de rechtspraak in Nederland. Het blad stelt zich ten doel wetenschappelijke inzichten en bijdragen aan het publieke debat over de rechtspraak ter kennis te brengen van allen die beroepshalve bij de rechtspraak betrokken zijn. Opname in *Rechtstreeks* betekent niet dat de inhoud het standpunt van de Raad voor de rechtspraak weergeeft.

Redactie

Prof. mr. J.D.A. (Hans) den Tonkelaar
Vice-president rechtbank Arnhem
Hoogleraar Rechtspraak Radboud Universiteit Nijmegen

Dr. S. (Suzan) Verberk
Wetenschappelijk adviseur Raad voor de rechtspraak

Eindredactie

Mr. dr. R.P. (Reinjan) Mulder
Reinjan Mulder research & editing

Redactieadres

Redactie Rechtstreeks
Raad voor de rechtspraak
Afd. Ontwikkeling
Postbus 90613
2509 LP Den Haag
E-mail: rechtstreeks@rechtspraak.nl

Uitgever

Sdu Uitgevers bv, Den Haag

Oplage

4650 exemplaren

ISSN 1573-5322

Omslagbeeld

J. van der Groen, Hovenier van zijn Doorluchtige
Hoogheyd, den Heere Prince van Orangien, *Den
Nederlandsen Hovenier*, Amsterdam, 1721

Abonnementen

Rechtstreeks wordt gratis toegezonden aan hen die tot de doelgroep behoren. Wie meent voor toezending in aanmerking te komen wordt verzocht zijn naam, postadres en functie kenbaar te maken aan het secretariaat van *Rechtstreeks* (rechtstreeks@rechtspraak.nl).

Adresmutaties

Sdu Klantenservice
Postbus 20014
2500 EA Den Haag
tel. 070-3789880
of via: www.sdu.nl/service

Retouren

Bij onjuiste adressering verzoeken wij u gebruik te maken van de adresdrager en daarop de reden van retournering aan te geven.

© Staat der Nederlanden (Raad voor de rechtspraak)

Niets uit deze uitgave mag worden vervaelvoudigd, in een voor anderen toegankelijk gegevensbestand worden opgeslagen of worden openbaar gemaakt zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Raad voor de rechtspraak. De toestemming wordt hierbij verleend voor het vervaelvoudigen, in een gegevensbestand toegankelijk maken of openbaar maken waarvoor geen geldelijke of andere tegenprestatie wordt gevraagd en ontvangen en waarbij deze uitgave als bron wordt vermeld.

Inhoud

Redactioneel / 5

Over de auteurs / 8

Column Camera obscura in de rechtszaal / 9

Marc Hertogh

Hoofdartikel De Proeftuin

Organiseren en verantwoorden door de strafrechter / 11

Rick Robroek

Beschouwing Betere cijfers en meer arbeidsvreugde: ‘Je moet dingen durven laten gebeuren’ / 37

Suzan Verberk & Hans den Tonkelaar

Serie De fusie van gerechtshoven (deel 1)

Een reflectie uit bedrijfskundig perspectief / 41

Allard C.R. van Riel

De fusie van gerechtshoven (deel 1)

Een reflectie uit bedrijfskundig perspectief

Allard C.R. van Riel

In deze bijdrage wil ik meer licht werpen op het fenomeen ‘fusie van hoven’. Ik ben daarbij zelf geen direct betrokken partij en ken de betrokken organisaties slechts in beperkte mate. Waardeoordelen laat ik dan ook graag over aan de echte betrokkenen. In volgende nummers van *Rechtstreeks* zal de fusie van de hoven Arnhem en Leeuwarden vanuit andere disciplines worden bekeken, waarbij de belangrijke en zinvolle vraag naar de toegevoegde waarde steeds een rol zal spelen. Wat ik hier nu probeer, is een bedrijfskundig begrippenkader te geven dat kan helpen om deze fusie – en andere – op haar waarde te schatten. Ik zal ingaan op begrippen als strateeg, missiedocumenten en stakeholders die in dit kader een rol spelen, zodat die in volgende artikelen van deze reeks geconcretiseerd kunnen worden, en toegepast op de situatie rond de twee hoven. Waarbij moet worden aangetekend dat een bedrijfskundig perspectief slechts een perspectief onder de perspectieven is – al heeft het in de loop van de tijd natuurlijk wel een zekere expertise op het vlak van ‘waarde’ en ‘toegevoegde waarde’ verworven.

Het begrip fusie, dat van het Latijnse ‘fundere, fusio’ oftewel smelten, samensmelten is afgeleid, wordt in de disciplines management en bedrijfskunde gebruikt om het proces van de samensmelting van twee bedrijven of organisaties tot een structurele eenheid te karakteriseren.

Het besluit om twee relatief onafhankelijk functionerende en bestuurd entiteiten of organisaties te fuseren, en zo om te vormen tot één entiteit of organisatie, heeft alle kenmerken van een strategische beslissing. Een strategische beslissing is een besluit met verstrekkende en moeilijk omkeerbare of zelfs onomkeerbare gevolgen, omdat deze meestal een enorm effect heeft op de structuur en het bestuur van de betrokken organisatie(s), de distributie van haar producten, of de bediening van haar klanten of cliënten, en de verdeling en het gebruik van bedrijfsmiddelen, inclusief de menselijke middelen (HR).

Een dergelijke beslissing wordt bijna altijd genomen vanuit een visie op de maatschappij en de positie van de nieuwe organisatie daarin, op de lange tot zeer lange termijn. Deze visie komt in principe tot uitdrukking in een missiedocument, het ‘mission statement’ van de (nieuwe) organisatie. Het is belangrijk dat deze visie expliciet gemaakt wordt, want zij helpt

alle betrokken partijen, medewerkers, management en cliënten, om de nieuwe organisatie en haar doelstellingen te begrijpen. Waarom neemt men strategische beslissingen?

Laten we eerst eens kijken naar wat Aristoteles de ‘finale’ oorzaak noemt, het uiteindelijke doel waarmee alle strategische beslissingen genomen worden. Strategie is evolutie (Nelson & Winter 1982). Strategische beslissingen worden dan ook genomen met het oog op *aanpassing* van een gegeven, bestaande, situatie of organisatie aan veranderende omstandigheden. De strateeg zal – meestal na een uiterst grondige analyse van trends en ontwikkelingen in de verschillende dimensies van de externe omgeving (de politieke, economische, sociale, technologische, ecologische en legale dimensies) – de waarschijnlijkheid van verschillende scenario’s overwegen. Na identificatie van de voor de organisatie meest relevante en meest waarschijnlijke veranderingen in die externe omgeving, zal de strateeg kansen en bedreigingen onderkennen, en de organisatiestructuur hierop pogen aan te passen – in het geval van een reactieve strategie – of de organisatie aanpassen aan *geanticiperde* bedreigingen en kansen, door haar met name weerbaarder, elastischer en sterker te maken – in een proactieve strategie.

De nieuwe organisatie kan na de implementatie van alle strategische keuzes en dankzij de nieuwe structuur meestal sneller, beter, meer en efficiënter waarde creëren. Op die creatie van waarde kom ik zo terug, want bij fusies tussen organisaties is het de waardecreatie waar het meestal om draait. Strategische keuzes leiden dus in de meeste gevallen tot ingrijpende veranderingen in de structuur van de organisatie, hetgeen bevestigd wordt in het strategische adagio: ‘structure follows strategy’ (Chandler jr. 1962).

Van waardecreatie – naar meerdimensionale waardecreatie

Strategische keuzes hebben tot doel een organisatie in staat te stellen om onder veranderde of veranderende omstandigheden meerwaarde te creëren. Wat bedoelen we precies met waarde, en wat betekent dit in de context van een gerechtshof? Pas wanneer een bedrijf in onze omgeving failliet gaat, beseffen we plotseling dat organisaties zonder bestaansrecht gedoemd zijn te verdwijnen. Organisaties ontleen hun bestaansrecht, hun ‘raison d’être’, aan hun vermogen tot waardecreatie en als een bedrijf niet meer in staat is om voldoende waarde te creëren dan verliest het zijn bestaansrecht. Zo is dat ook met andersoortige organisaties, hoewel andersoortige organisaties ook vaak andersoortige vormen van waarde zullen creëren.

Omdat het voor het begrijpen van een fusie met het oog op het creëren van meerwaarde belangrijk is ons een goed begrip van het waardeconcept te vormen, duik ik even in de bedrijfskundige theorieën rond waarde en waardecreatie. Nog niet zo lang geleden werd in de management- en bedrijfskundeliteratuur betrekkelijk algemeen aangenomen dat de door (bedrijfsachtige) organisaties gecreëerde waarde eendimensionaal en voornamelijk financieel van aard was, en dat die financiële waarde vooral gecreëerd werd voor de eigenaar (of eigenaren) van de organisatie, in veel gevallen de aandeelhouders. Men ging er daarbij van

uit dat een organisatie kon overleven, bestaansrecht had, zolang zij voldoende waarde creëerde voor haar aandeelhouders. Dit is de theorie van Rappaport en het bijbehorende perspectief op waarde wordt het aandeelhouderswaardeperspectief genoemd (Rappaport 1986). Dit eendimensionale aandeelhoudersperspectief is inmiddels door velen verlaten, en mijns inziens is dit ook terecht. We zijn binnen de bedrijfskunde geëvolueerd naar een ruimer perspectief, dat ervan uitgaat dat waarde in organisaties niet alleen financiële waarde betreft en dat deze waarde bovendien niet uitsluitend of voornamelijk voor eigenaren of aandeelhouders gecreëerd moet worden, maar tegelijkertijd ook voor verschillende groepen andere belanghebbenden of 'stakeholders' (Freeman & Reed 1993). Het hiermee samenhangende perspectief is het 'stakeholder perspective'. Iedere organisatie heeft zo haar eigen constellatie van belanghebbenden. Onder die belanghebbenden vinden we traditioneel de eigenaren, de klanten of cliënten, de toeleveranciers van halffabricaten of grondstoffen, de medewerkers, het management, de staat, de regio, etc. Met steeds grotere regelmaat worden ook 'het milieu' en 'de samenleving' gezien als belanghebbende partijen van iedere organisatie. Ieder van die verschillende partijen heeft zo zijn eigen belangen en verwachtingen, en ook zijn eigen machts- en communicatiemiddelen om te laten weten of er al dan niet aan alle verwachtingen wordt voldaan. Sommige zijn zeer machtig, kunnen de organisatie als het ware eigenhandig op de knieën dwingen, terwijl andere partijen ieder voor zich relatief machteloos zijn (bijvoorbeeld het milieu), hoewel natuurlijk niet noodzakelijk zonder belang en bovendien soms samen met andere wel machtig. De morele waarden van de strateeg bepalen uiteindelijk naar welke belanghebbenden hij luistert en in welke mate hij zich bij zijn keuze laat leiden door de verschillende belanghebbende partijen. De fusie van de hoven lijkt ingegeven te zijn door andere dan het financiële (overheids)belang. Een vraag is toch of aan de belangen van alle stakeholders recht gedaan wordt.

Ik ga in wat meer detail in op het fenomeen van de waardecreatie. Iedere organisatie, of dat nu een universiteit, een gloeilampenfabriek, een ziekenhuis of een gerechtshof is, moet waarde creëren om bestaansrecht te verwerven en te behouden. De visie op waardecreatie is echter de laatste vijf à tien jaar radicaal veranderd, en wel op verschillende manieren. In eerste instantie zijn de opvattingen met betrekking tot de locus, de plaats waar de waarde echt geproduceerd wordt, veranderd. Er werd in het verleden van uitgegaan dat waarde altijd *door* de organisatie en *voor* een afnemer of klant gecreëerd werd. Dit noemen we een *productiegeoriënteerde* logica. Langzamerhand verschuift de locus van de waardecreatie echter van de producerende organisatie naar de afnemers van die organisatie. De uiteindelijke waarde wordt nu volgens velen door de belanghebbenden medegecreëerd, terwijl de organisatie de creatie van waarde faciliteert. We spreken dan van co-creatie en noemen dit *dienstenlogica* (Vargo & Lusch 2004; Vargo & Lusch 2008).

Maar we kijken nu eerst naar de aard van de geproduceerde waarde. Waarde vertegenwoordigt een multidimensionaal concept. Waarde kan materieel zijn, zoals de financiële winst

bij bedrijven, maar vaak en net zo goed immaterieel. Klanten nemen producten en diensten af van organisaties, om in de interactie met die diensten en producten waarde in verschillende vormen te co-produceren. Waarde kan voor klanten en cliënten soms de vorm aannemen van geldelijke winst (in het geval van financiële diensten, of het winnen van een rechtszaak), maar ook van tijds winst (een taxi), genot (een restaurant), gerechtigheid (een uitspraak zonder materiële gevolgen), gemak (een online winkel, een helpdesk), of combinaties daarvan.

Het zou mooi zijn als alle moderne organisaties als koorddansers de kunst beheersten om de waarde-cocreatie voor en door hun klanten, cliënten, patiënten of studenten te faciliteren. Ze worden geacht dit tegelijkertijd en op evenwichtige wijze te doen voor verschillende belanghebbenden, of stakeholders, en doen dit bovendien zo dat die alle belanghebbenden ertoe verleidt om – voor zover ze de mogelijkheid hebben te kiezen – uiteindelijk voor de organisatie in kwestie te kiezen – omdat deze de grootste toegevoegde waarde biedt. Als gezegd komt later in de reeks de vraag aan de orde wie de stakeholders zijn bij de fusie tussen de twee hoven – gevolgd door de vraag of ook deze hoven en de wetgever de kunst verstaan het evenwicht tussen de verschillende betrokken belangen te handhaven.

Waarom is het zo belangrijk de kunst te beheersen om de waarde-cocreatie voor en door de stakeholders te faciliteren? Ik keer even terug naar de strategische beslissing om twee gerechtshoven te fuseren. Zoals gezegd vindt de beslissing tot fusie van onafhankelijke entiteiten in de meeste gevallen plaats naar aanleiding van een belangrijke (geanticipeerde) ontwikkeling of verschuiving in de externe omgeving. Een voor de hand liggend voorbeeld hiervan is in verband met de fusies die op de gerechtelijke kaart van Nederland spelen de toegenomen specialisatie onder de advocatuur en de mede daardoor gevoelde noodzaak om hierop te reageren. In ieder geval is de beslissing tot de ingrijpende wijzigingen in de gerechtelijke kaart voor een deel ingegeven door de wens ook de gerechten tot specialisatie te brengen, ze althans de mogelijkheid te bieden rechtspraak op het niveau van de specialisten aan te bieden.

Zo'n verandering in de externe omgeving dreigt het waardecreatieproces van de organisatie, of soms ook van een hele sector, inefficiënt of ten minste onvoldoende efficiënt te maken.

Als dat leidt tot de onmogelijkheid om meerwaarde te creëren voor de belangrijkste belanghebbenden, komt daarmee het bestaansrecht van de organisatie of organisaties in de sector in gevaar. Met andere woorden, het voortbestaan van de organisatie staat ter discussie. Men zou zeggen dat het voortbestaan van hoven en rechtbanken gegeven is, maar zo is het toch in verband met de specialisatie binnen de balie en de noodzaak daarop in te spelen, wel expliciet naar voren gebracht.

In specifieke gevallen kan een fusie van twee organisaties, dus een ingrijpende structuurwijziging ten gevolge van een strategische keuze, de organisatie wapenen tegen die (geanticipeerde) bedreigingen, en haar opnieuw tot meerwaardecreatie in staat stellen. Zo'n strategische keuze, mits gebaseerd op een evenwichtige inachtneming van de belangen van alle

betrokken partijen, is dan in het belang van alle belanghebbende partijen, en niet alleen in het belang van de eigenaren.

Ter vergelijking kijken we naar de redenen waarom men in het bedrijfsleven tot fusies besluit. Er zijn twee belangrijke redenen op grond waarvan men onder specifieke omstandigheden – het potentieel van waardetoeename door de fusie moet natuurlijk reëel zijn – tot fusies overgaat. In de eerste plaats wordt de keuze vaak gemaakt op grond van efficiëntie-overwegingen. De gefuseerde organisatie is dan potentieel efficiënter dan de twee afzonderlijke onderdelen. In dat geval wordt besloten tot een fusie om bijvoorbeeld de toegenomen concurrentie beter het hoofd te kunnen bieden. Een fusie kan betekenen dat de *back-office* (de ondersteunende en administratieve diensten) van verschillende onderdelen gecentraliseerd wordt: de organisatie wordt als het ware administratief ontdebeld, waardoor grotere efficiëntie (kosten, tijdswinst) en soms ook grotere effectiviteit (standaardisering van processen, uitwisselen van best-practices) tot stand kunnen komen. De nieuwe organisatie is na de fusie goedkoper, slanker, flexibeler en beter bestand tegen concurrentie. De echte winst van dit type fusie zit hem vooral in de reductie van kosten.

Een andere reden tot fusie kan de geobserveerde complementariteit en potentiële synergie van de twee organisaties zijn. Vaak wordt een fusie in dit geval geassocieerd met de formule ‘ $1+1=3$ ’. Er wordt van uitgegaan dat de organisaties samen veel meer kunnen bereiken dan elk afzonderlijk: als het dienstenaanbod complementair is kan er bijvoorbeeld een *one-stop-shopping* ervaring aan de klanten of cliënten geboden worden door de combinatie van het aanbod van diensten van de beide organisaties. In andere gevallen profiteert minstens één van de twee organisaties van de kennis, de technologie en de routines die ontwikkeld zijn in de andere organisatie, maar vaak is er ook kruisbestuiving. De echte winst van dit type fusie zit hem vooral in het beter bedienen van meer klanten of cliënten.

Vanzelfsprekend zijn er ook fusies waarin geprobeerd wordt de voordelen van beide types te combineren, zodat de nieuwe organisatie niet alleen goedkoper, en schoner, maar ook beter is. Met andere woorden, waarde creëert in verschillende dimensies en voor verschillende belanghebbende partijen en zo wat we noemen concurrentievoordeel weet te bemachtigen (Porter 1985). Ook binnen de Rechtspraak geen vreemd begrip. Denk aan de rol van arbitrage door specialisten en aan wat hierboven is geschreven over de ontwikkeling in de externe omgeving die tot fusie kan leiden.

Wie dit leest en al die mogelijke voordelen opgesomd ziet vraagt zich af waarom niet alle potentiële partners een fusie zouden overwegen. De winst lijkt immers veelbelovend en wat kan er eigenlijk misgaan? Toch mislukken veel fusies, of worden niet alle geanticiperde voordelen gerealiseerd binnen de gestelde termijn – dit is binnen de bedrijfswereld het geval in tot 75% van de gevallen, bijvoorbeeld omdat bedrijfscultuurverschillen de integratie tegenwerken of schier onmogelijk maken, of omdat de gerealiseerde winst door synergie

veel kleiner is dan de beoogde winst, doordat standaardisering bijvoorbeeld niet mogelijk blijkt te zijn. In sommige gevallen verliezen beide deelorganisaties het contact met de lokale omgeving, doordat ze niet langer in staat zijn te reageren op de individuele wensen en verwachtingen van hun vroegere cliënten. Vaak vallen ook de kosten van de integratie hoger uit dan begroot, bijvoorbeeld omdat nieuwe informatiesystemen ontwikkeld moeten worden. De managementliteratuur waarschuwt dan ook, dat een fusie alleen slaagt als voldoende energie en aandacht wordt besteed aan het nauwlettend ontwerpen van het fusieproject en het implementatieproces (Haspeslagh & Jemison 1991). Er is veel tijd en energie nodig om alle valkuilen te onderkennen en te vermijden.

Conclusie

Zoals ik in de inleiding van dit artikel heb aangekondigd acht ik het niet gepast om als niet direct betrokkene de vraag naar de toegevoegde waarde van de fusie van hoven te beantwoorden. Het doel van het artikel was ook niet in eerste instantie het vinden van een antwoord op die vraag, maar het creëren van een begrippenkader dat de betrokkenen in staat stelt zich een mening te vormen en dat als startpunt voor een korte serie artikelen over de hovenfusie dient. Ik wil dan ook afsluiten met een paar hulpvragen. Welke bedreigingen en kansen heeft de fusiestrategie gezien, of had hij moeten zien, op grond van een analyse van de externe omgeving? Van welke scenario's is de strategie uitgegaan? Welke gewichten en waarschijnlijkheden zijn er aan de verschillende trends toegekend? Welke belanghebbenden heeft de fusiestrategie betrokken, of had hij moeten betrekken in zijn overwegingen? Wie creëren er allemaal waarde in de interactie met de hoven, en hoe zou die waardecreatie voor de toekomst veiliggesteld kunnen worden? Ik wens u een waardevolle reflectie.

Literatuur

- Chandler Jr. , A.D., *Strategy and Structure*, Cambridge MA, 1962.
- Freeman, E. & Reed, D., Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance, *California Management Review* 25(3):88-106, 1993.
- Haspeslagh, P. & Jemison, D.B., *Managing Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal*, New York, 1991.
- Nelson, R.R. & Winter, S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge MA, 1982.
- Porter, M.E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, 1985.
- Rappaport, A., *Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance*, New York, 1986.
- Vargo, S.L. & Lusch, R.F., Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing* 68(1):1-17, 2004.
- Vargo, S.L. & Lusch, R.F., Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science* 36(1):1-10, 2008.